

Mc
Graw
Hill

HZ BOOKS
华章经管

美国运通前总裁大卫·豪斯作序推荐

金融服务业 六西格玛

应用精益、六西格玛和流程管理追求卓越之道

(美) 罗兰德·海勒 (Rowland Hayler)
迈克尔 D. 尼科尔斯 (Michael D. Nichols) 著 马钦海 王 恕 陈桂云 译

How Leading Companies
Are Driving Results with Lean,
Six Sigma,
and Process Management

**Six Sigma for
Financial Services**



机械工业出版社
China Machine Press

金融服务业 六西格玛

应用精益、六西格玛和流程管理追求卓越之道

罗兰德·海勒 (Rowland Hayler)
(美) 迈克尔·D·尼科尔斯 (Michael D. Nichols) 著 马钦海 王 恕 陈桂云 译

How Leading Companies
Are Driving Results with Lean,
Six Sigma,
and Process Management



机械工业出版社
China Machine Press

Rowland Hayler, Michael D. Nichols. Six Sigma for Financial Services: How Leading Companies Are Driving Results with Lean, Six Sigma, and Process Management. ISBN 978-0-07-147037-7

Copyright © 2007 by Rowland Hayler, Michael D. Nichols.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-2248

图书在版编目(CIP)数据

金融服务业六西格玛:应用精益、六西格玛和流程管理追求卓越之道 / (美)海勒(Hayler, R.), (美)尼科尔斯(Nichols M. D.)著;马钦海,王恕,陈桂云译. —北京:机械工业出版社, 2009.1

书名原文: Six Sigma for Financial Services: How Leading Companies Are Driving Results with Lean, Six Sigma, and Process Management

ISBN 978-7-111-25986-2

I. 金… II. ①海… ②尼… ③马… ④王… ⑤陈… III. 金融-商业服务-质量管理 IV. F830

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第207161号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:宁 珊 版式设计:刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2009年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·13.5印张

标准书号:ISBN 978-7-111-25986-2

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线:(010) 68326294
投稿热线:(010) 88379007

献 给

我最亲爱的莉齐、威尔和艾玛……还有我的父母，
感谢他们教我条条大路通罗马。

——罗兰德·海勒

我同样是站在前人的肩膀上，
并且很荣幸有机会帮助后来者。

——迈克尔 D. 尼科尔斯

陈 勇 · 著

BAC Technical Network

陈勇于2003年加入微软，从事网络相关工作。在微软期间，他参与了多个重要项目，积累了丰富的网络管理经验。他热爱技术，乐于分享，经常参加行业会议和培训。他的座右铭是“条条大路通罗马”，坚信通过不断学习和实践，总能找到解决问题的方法。

陈 勇

陈勇于2003年加入微软，从事网络相关工作。

陈勇于2003年加入微软，从事网络相关工作。在微软期间，他参与了多个重要项目，积累了丰富的网络管理经验。他热爱技术，乐于分享，经常参加行业会议和培训。他的座右铭是“条条大路通罗马”，坚信通过不断学习和实践，总能找到解决问题的方法。

陈 勇 · 著

陈勇于2003年加入微软，从事网络相关工作。



每个组织必须不断努力应对顾客的需求变化，并且学习他人的经验能够极大地帮助自己。把这么多优秀的实例和理念聚集在一起实属作者的荣誉。对于任何在卓越业务流程之旅中跋涉的人而言，这都是一部优秀的著作。

保罗·贝克

劳埃德集团营运部总经理

顾客服务、盈利增长、法规遵从以及规章监督对于金融机构在当今的竞争环境中茁壮成长至关重要。在所有这些方面取得成效需要统一的组织和结构化的流程。作者出色地阐明了六西格玛和精益方法如何在流程管理的框架下支持这些有关的业务目标，以及组织如何能沿着流程成熟度的路径来内化这些重要的业务工具。

朱安·卡洛斯·佩兹

BAC Credomatic Network首席运营官

金融产品越来越同质化。为了形成差异，我们需要关注基于流程创新的卓越服务。有关制造业六西格玛的著述已经很多，但是，本书提供了金融组织六西格玛成功的卓越见解和学习经验。对于想要“快速推进”流程创新行动以实现出色业绩的人来说，这是一部极好的参考书。

滕孙朗

华侨银行执行副总裁兼集团质量与流程创新主任

海勒和尼科尔斯所描述的方法并非只针对业务职能，它们同样适用于营销和销售。由于强调利益相关者的要求、有效的流程治理以及绩效测量，所以，卓越业务流程对于最大化营销投资回报及组织的价值创造至关重要。

阿廖·克鲁格

万事达卡欧洲公司前首席营销官

作者简介

ABOUT AUTHOR



罗兰德·海勒 (Rowland Hayler)

罗兰德·海勒是一位资深的业务改进咨询师，在成功实施各种金融服务组织变革方面拥有丰富的经验。

他在美国运通工作了15年，期间担任国际商户服务部的首席质量官，积累了很多业务改进和全球运营经验。

随后，作为六西格玛应用副总裁，罗兰德·海勒带领一个黑带大师团队把六西格玛的意义、应用和成果推广到世界范围的美国运通机构。他负责公司六西格玛设计方法和课程以及六西格玛流程管理方法的内部开发，还与他人合作开发了一套日常项目使用的六西格玛管理规程。

作为国际业务主管，从2003年年初加盟毕威特管理咨询公司以来，罗兰德·海勒一直在许多领先金融服务组织开展六西格玛咨询，其中包括印度尼西亚国家银行、苏格兰哈利法克斯银行、玛莎金融、加拿大马尔堡-斯特灵公司、华侨银行、瑞士卡、德累斯顿-克莱沃特-华瑟施坦以及瑞士联合银行。

作为一名训练有素的黑带大师、ISO9000审核师以及马尔科姆·鲍德里奇奖内部公司评审员，罗兰德·海勒在驱动组织变革方面具有丰富的实践业务知识、坚强的领导力以及技术专长。他与迈克尔 D. 尼科尔斯合著的《六西格玛流程管理》一书已由麦格劳-希尔公司于2005年6月出版。

罗兰德·海勒毕业于伦敦大学金史密斯学院。

迈克尔 D. 尼科尔斯 (Michael D. Nichols)

迈克尔 D. 尼科尔斯现任尼科尔斯质量联盟的首席顾问。尼科尔斯质量联盟是一家精益方法和六西格玛黑带大师联盟企业，为开展业务流程改进提供咨询、培训和项目指导。尼科尔斯长期在质量管理领域的影响使他多年来一直在美国质量协会中担任众多领导职务并升至该协会2007~2008年会长。

最近，他还担任了美国运通六西格玛设计总监和注册高级黑带大师，与他人合作开发了六西格玛设计计划 (DFSS) 和六西格玛流程管理 (SSPM) 课程。另外，他还提供了战略部署的领导咨询和全球培训支持，管理了数百万美元的六西格玛项目投资组合。

尼科尔斯曾就职于联邦快递的重要部门，如国际客户服务工程部和车辆可靠性与采购计划部。除了在联邦快递担任过许多不同的管理、绩效工程和分析职位外，他还有幸参与了许多质量团队和项目规划，包括质量研究院、演讲者委员会以及公司的ISO9001认证团队。凭借出色的工作表现他曾两次被授予主席五星奖。

尼科尔斯是一名经美国质量协会认证的质量工程师、质量经理和质量评审员。2000年11月4日，他被委任为该协会会员，以表彰他对质量做出的贡献。他还一直担任田纳西质量奖三审员，大孟菲斯质量奖二审员。目前他在北卡罗来纳卓越奖评委会担任评委。

迈克尔 D. 尼科尔斯拥有孟菲斯大学金融学商学学士学位以及工业系统工程理学硕士学位。他的从教经历包括：在安柏瑞德航空航天大学孟菲斯中心做了8年兼职助理教授（讲授统计学、计量方法和运筹学）；在孟菲斯大学做兼职教师，讲授生产运营管理。

推荐序

FOREWORD



在过去的几年，不同行业及不同地域的企业领导者已经愈加认可并利用各种业务流程改进、管理和变革方法来达到更好的业务目标。只要看一看有关这些主题的书籍、期刊、会议、研讨会和其他出版物数量的显著增长，你就不得不承认这个断言是正确的。那么，是什么在推动这一它们的高涨和积极的采纳呢？

本书作者的观点是，在当今（和未来）全球商业环境中，管理业务流程优化史无前例地更具有挑战性和重要性。越来越精通价值的消费者、规范的经营环境、跨多组织职能的扩展供应链、第三方合作者和供应商以及跨文化、时区和地域的多种运营是当今和未来全球商业环境的特征。这种观点似乎为许多企业领导者所共有。

六西格玛的“早期采用者”，诸如美国银行、美国运通和瓦乔维亚银行等行业巨头都在为顾客和股东实现数百万美元的价值。这些成功的事实吸引了大批“快速追随者”。虽不尽然，但它们普遍是小型银行和金融服务机构，如全美金融公司、欧洲瑞士信贷集团、印度ICICI银行和新加坡华侨银行。随着仿效那些大企业运用六西格玛、精益方法和业务流程管理技术为顾客和股东实现了显著收益，它们逐渐独领风骚。

金融服务行业通过应用这些技术产生了越来越大的兴趣，取得了普及度和积极的成果。虽然这些成果有目共睹，但我们同样也要清楚地认识到，要达到世界级服务递送水平，金融服务行业还有很长的路要走。花几分钟时间思考一下最近你可能与金融服务供应商之间产生的服务争端（我指的是广义的服务），你大概就能理解我的意思了。事实上，在六

西格玛评论人士中普遍持有的看法是，金融服务业实际上只是处于必经的“世界级”服务之旅的开端。是的，它之所以是必经之旅，原因在于在金融服务持续快速商品化的今天，服务质量作为金融服务组织之间竞争的关键差异因素已经变得越来越重要。

因此，毫无疑问，许多观察家认为这是一幕令人费解的景况：尽管金融服务业的服务水平很差，但许多组织似乎还在不断创造同比利润的纪录！怎么会发生这种事呢？这种现象肯定不能持久，不是吗？此外，行业正不断面临越来越多“地方”区域性参与者史无前例的并购，力争保护它们来之不易的顾客领地，而其他参与者则在更大的全球金融服务竞赛中投下赌注。这些组织历经艰辛，坚定地认识到，不断地运行糟糕的流程（或者更糟的是，在更广的全球范围内复制糟糕的流程）将不可避免地产生更多的不满意顾客以及次优的股东价值。

当前许多金融机构为顾客提供的服务质量水平严重地危及这些机构为股东、员工和业务伙伴创造可持续、有意义的价值的价值的能力，更普遍地讲，它阻碍了整个社会经济的繁荣发展。

这正是我推荐本书的原因所在，本书有两个主要目标：第一，充分探讨为什么世界领先的金融服务组织在努力实现可持续的世界级卓越业务流程。第二，或许更重要的是，这些组织如何把最有效力的业务流程管理、改进和变革观念及方法（如六西格玛、精益方法）与业务流程管理有机结合，从而做出改进。

作者在其首部著作（《六西格玛流程管理》，麦格劳-希尔，2005）中阐述了有关建立端到端流程的观点以及治理方法的“是什么”、“为什么”以及“如何”等问题，成为理解在组织中如何创造、改进的基础。在这本早期著作中所界定的流程管理基础结构，现在成为金融服务组织的业务流程基础，它可以通过运用业务改进方法确认机会、赋予优先级并消除缺陷和浪费。

作者为了达到本书的目标，给出了一个稳健有效的模型以界定和实现卓越业务流程。本书也纳入了当今全球金融服务业中领先实施六西格玛、精益方法和业务流程管理组织的许多相关实例、说明和直接应用。

除了作者收集的大量真实例证和故事以外，还包括2005年末对来自11家金融服务组织的高级代表进行调研的结果。这11家金融服务组织中许多企业都是行业内六西格玛、精益方法和业务流程管理的领先力量。

- 美国运通
- 美国银行
- 瑞士信贷
- 德累斯顿-克莱沃特-华瑟施坦（德累斯顿银行投资银行部）
- 第一资讯
- 摩根大通
- 劳埃德TSB集团
- 美信银行消费融资部
- 美林集团
- 华侨银行
- 瑞士联合银行

总之，本书在如何使业务变革和改进成果最大化上为读者提供了卓越的见解。具体包括以下几个方面。

- 提供了对当今金融服务业卓越业务流程基本原理的深入理解。
- 提供了一个清晰简单的框架，使读者能够了解如何成为世界级金融服务组织。
- 提供了学习领先金融服务组织中富有经验的业务人员如何应用先进改进方法的机会。

- 提供了能够用来评价和驱动组织自身卓越业务流程努力的非常实用的模型。
- 提供了一本供读者参考的实用著作。

无论是刚刚起步，还是正在寻求扩大卓越业务流程而努力的企业，我都强烈推荐这本书作为宝贵指南。祝你在未来的旅程中获得圆满成功。

大卫 C. 豪斯
美国运通前总裁

美国运通

花旗银行

渣打银行

(银行界著名书籍) 国际银行

花旗银行

花旗银行

花旗银行

花旗银行

花旗银行

花旗银行

花旗银行

本书为读者提供了大量案例和最佳实践，帮助读者了解如何成功实施卓越业务流程。本书不仅是一本实用的指南，也是一本值得收藏的书籍。

本书深入探讨了卓越业务流程的核心理念和实践方法，帮助读者了解如何成功实施卓越业务流程。本书不仅是一本实用的指南，也是一本值得收藏的书籍。

本书为读者提供了大量案例和最佳实践，帮助读者了解如何成功实施卓越业务流程。本书不仅是一本实用的指南，也是一本值得收藏的书籍。

第9章 界定流程结构	107
第10章 建立测量体系	119

第四篇 流程执行

导言	129
第11章 栽植流程治理	130
第12章 实现变革和改进	141
第13章 培育文化	158

第五篇 金融服务卓越业务流程的未来

导言	169
附录A 欧乡银行六西格玛案例研究：电汇流程改进	180
附录B 金融服务调查	192
术语表	196
参考文献	202

当前金融服务业概况

导言

当前全球金融服务业变化巨大且复杂，这或许比其短暂历史中其他任何时期都有过之而无不及。许多因素都在推动这些变化，并塑造着当前乃至今后金融服务业的经营前景。毋庸置疑，只有那些能为“购买者”提供不同项目的组织，才能在这种复杂且具有挑战性的环境中得以发展并最终“获胜”。一些评论人士认为，新的“杀手级”产品或服务可能具有独到之处；另一些人则认为，正是“顾客体验”最终形成了购买者的习惯及其对公司品牌的忠诚，并进而有助于公司的成功。事实上，购买者，无论是个人、中小型企业还是全球性公司，对这两方面都同样重视；同时，在日益面临挑战的经营环境中，这两个方面每时每刻都需要得到完美的执行。

本书的第一篇将介绍以下内容。

- 介绍全书将使用的关键术语和可操作性定义。
- 描述金融服务业新的变化趋势和驱动力，如今要求金融服务组织彻底再思考服务质量方法。
- 分享来自那些当今领先应用六西格玛、精益方法和业务流程管理的金融服务组织的真实成功故事。
- 介绍世界级卓越业务流程，并探询它在当今金融服务业下的含义。

在阐述这些问题时，我们希望全面展示当今金融服务业存在的机遇和挑战。这将作为本书后续篇章的铺垫。在后续篇章中将探讨六西格玛、精益方法、流程管理以及其他业务流程改进方法如何结合起来应用以达到最佳效果。



关键概念

这里首先给出贯穿全书的几个关键术语和操作型定义。

六西格玛、精益方法和业务流程管理

六西格玛、精益方法和业务流程管理的含义

20世纪80年代中晚期，六西格玛的概念起源于美国摩托罗拉公司，随后在90年代，六西格玛在通用电气和其他领先企业中得到发展。在过去15年左右的时间里，六西格玛作为实现业务流程改进的有效方法，在制造业以及最近的服务贸易业中日益为人们所认识。

六西格玛最初建立在基于事实的决策原理以及科学管理方法的应用上，但现在它实际上整合了许多不同的用于改进业务流程的创新管理、技术管理和变革管理的方法、工具和技术。六西格玛关注的焦点是深入细致地理解顾客的需要，把它与事实和数据联系起来以减少流程变异，从而使组织能够始终如一地向顾客交付高质量的服务。当许多人最初把六西格玛看做纯粹的统计时，那些应用六西格玛最成功的组织已认识到，虽然高级统计工具具有重要作用，但是六西格玛远不只是统计。

目前，六西格玛有许多不同的定义。我们最欣赏¹并且将贯穿于全书

的六西格玛定义的表述有以下几个方面。

- 界定流程能力的一种测量——西格玛符号(σ)是用来表示标准差的希腊字母。²
- 一个近乎完美的改进目标——每百万次机会会有3.4个缺陷 (DPMO)。缺陷是指没有满足顾客需要的事件。
- 取得持久业务领导力和顶级绩效的管理系统——利用改进、设计、再设计以及流程管理方法。

精益方法起源于20世纪50年代至80年代的日本,具体体现在广为人知并令人称道的丰田生产系统中。20世纪90年代,全球许多组织都采用了精益方法。尤其在制造业中,人们把精益方法作为快速解决问题的方法。精益方法日益被成功地应用于包括金融服务在内的服务贸易环境。

精益方法的基本原则是最优流程设计和拉式生产,其初始的重点是减少浪费和周期时间。事实上,精益方法的基本思想认为,任何不能为顾客增加价值的事情都是浪费。它所认为的浪费包括以下7个方面。

- (1) 多余的运动(人体或身体运动);
- (2) 多余的搬运(物流、运输);
- (3) 等待时间;
- (4) 缺陷和返工(错误改正);
- (5) 过量生产和废弃;
- (6) 过度加工或作业(或检查);
- (7) 超额存货。

目前,应用最广泛的精益方法的核心概念有以下几个方面。

价值 确认每一项活动的价值,消除非增值活动,优化增值作业。

产出 按照需求调整能力以确保产品或服务的合适产出量。

拉式 设计信息和订货流程,实现以实际顾客订单触发而不是以预测

触发的生产方式。

生产流程优化 系统化流程管理，实现最优的顾客价值交付。

业务流程管理 (Business Process Management, BPM) 作为管理现象出现在20世纪90年代晚期，似乎源于软件应用整合领域。虽然这个术语仍被一些技术经销商用来描述它们的产品，但是，它现在越来越普遍地被定义为BPM的思想方法。其实，BPM定义正远离描述技术工具和功能，走向业务实践和管理原理的整体观点。

我们在全书中采用的BPM定义来自高德纳研究报告：

BPM是为了提高灵活性和经营绩效目标，为业务流程环境提供的一项管理实践。它是一种结构化方法、政策、标准、管理技能和软件工具，用以管理并持续优化组织的活动和流程。³

总之，我们认为所有上述方法都是互补的。它们应该彼此共存。这些方法共同构成了应对当今金融服务组织所面临的各种机遇和挑战的最有效的方法体系。要点是企业需要综合使用这些方法和工具来优化绩效并创造价值。

如何定义金融服务

从最简单的意义上讲，我们可以认为，当今金融服务业是包括三个主要行业的产业，每个行业关注特定产品和服务的开发与交付。这些行业的组织（常常登上诸如《财富》杂志全球500强的排行榜⁴）基本列在美国管理和预算办公室的分类上。

这些行业组织常常提供跨行业产品，因此组织的行业分类取决于它在哪个行业取得的收入最多。这三大行业分别是商业储蓄银行业、多种经营金融业和证券业。

- 商业储蓄银行业。这个行业包括像花旗银行、汇丰银行、美国银行、瑞士信贷以及摩根大通一类的组织。该行业的组织提供很广泛的产品